

只有会招人, 才能招到人

文/北京 阙有波



阙有波

(本刊专家委员会委员)

现任安莱汽车服务连锁有限公司总经理、安莱汽车技术研究院执行院长。1998年获得北京市首届高级汽车维修工技能大赛总成绩第一名; 1999年获得北京市“劳动技术能手”、2000年获得“北京市劳动模范”、2001年获得“全国交通系统青年岗位能手”。

目前, 整个汽车维修行业都面临着一个新问题——招人困难。曾经一个招聘启示就会有很多应聘者前来面试的时代已经一去不复返, 很多老板对此满是抱怨和叹息。殊不知, 如果这个问题在2年内不能有所缓解, 那将会出现更大的问题——小型汽车维修企业批量倒闭。这不是耸人听闻, 而是当今汽车维修企业面临的一个非常严峻的形势。

这种现象为什么会发生? 是不是突然出现的? 是否有相应的预防措施? 下一步又该如何解决? 这一连串问题摆在维修企业老板的面前。不仅如此, 这一话题似乎成了传染病, 同行见面一定会交流彼此的人员情况, 但似乎大家依旧百思不得其解。

现在企业招聘的员工主要是1990年前后出生的人, 1990年我国出生人口在2000万左右, 而2011年年底中国中小型企业有4300万家, 这还不包括大型企业。中小型企业将分得2000万人口中一半左右的人员, 这意味着每4个企业才有1个新生劳动力可供选择, 所以才会出现现在“无工可招”的现象。

这还不是根本原因, 更关键的是汽车服务行业在产业链中处于中底层的位置, 很多人不愿意从事这种底层工作。尽管我们提倡行业无好坏, 但在现实生活中, 从事汽车维修行业的人员由于其工作的局限性, 每天看到自己脏乱差的形象后, 心里难免有些不舒服。所以, 这个行业现在出现了严重的人员匮乏问题, 即使是学徒工也难以招到。

企业要发展, 人才是关键。纵观我们研究院辅导汽车修理企业几年来所取得的成就, 我们深切地体会到: 维修企业作为“智力+脑力”型企业, 要在市场竞争中立于不败之地, 求得更好的生存和发展环境, 必须具备一支高素质的维修队伍。

内蒙古有一家汽修企业, 人员只有32人, 厂房面积498m²(楼房底商), 办公面积498m², 2012年5月份产值99万, 6月份产值103万。当笔者讲到这个案例时, 很多人露出惊羡的表情, 一直追问该企业是通过什么项目做到的, 甚至还有人问该企业有几间烤漆房, 有没有政府关系, 是不是有大单位定点等。其实远没有这么复杂, “人”才是最关键的因素。

该企业只是打造了一支可以接受上级主管领导的能打能冲的队伍, 重视企业人员能力开发, 并摸索出一套行之有效的选人、培养人、用人、留人、找人的系统

机制。从而培养和造就了一批高素质、有活力、有实战技能的人才, 增强了企业的活力和竞争力。企业人才培养的逐步深化, 也有其基本的要求。

1. 人才来源

由于人口的出生量在急速下降, 现在企业与新生劳动力的比例是4:1, 即4个企业分得1个劳动力, 所以能招到人已经成了企业最基本的要求。这需要综合考察企业在当地的影响力以及与学校的合作情况。学校是培养企业人员的基地, 聪明的企业会把人力资源渠道建立在学校, 从而避免“大面积撒网而没有鱼”的尴尬局面。这需要与当地的职业院校建立良好的关系, 甚至要为这些学校提供必要的实训、实习支持。

2. 工作心态

现在走上工作岗位的员工都是小时候被誉为“小皇帝”的一代, 这一代的思想特点是想做什么就做什么, 可以不计后果。所以到了企业真正步入社会后, 随着心态的波动, 在企业留存的周期比较短, 换岗频率比较高, 所以招工成本非常大。而一个人的心态是由十几年的积淀, 学校以及社会的引导形成的, 仅凭说服教育是明显不够的, 这需要使用“教练技术”来解决。从2011年开始, 已有200个企业进行了“教练技术”的内部训练, 使员工的心态得到了调整, 逐步转变到与领导共同完成目标这一轨道上来。

3. 工作能力

现在很多初级员工来源于职业院校, 他们在学校已经接受过基本技能和知识的培训, 但其对于技能的掌握度和实际操作能力实在是令企业不敢恭维。所以企业对于一个新员工的基本要求就是能够先干点简单项目, 至少先不要出什么问题。在一些管理不善的维修企业或4S店不乏有新员工出大事的例子, 如撞车、伤人等。有时这些问题会非常消耗一线主管的精力, 甚至比正常工作所花费的精力还多。而对于每位员工能够做什么还要按照岗位情况进行梳理和挑选, 现有5大类135个子项, 分为5个级别, 级别越低技能越低, 应聘员工只要从对应级别中选择超过60%的标准项目, 然后上级主管随机抽取项目, 对新员工进行项目考核。

4. 人才保留

任何一个企业招收新人都希望其能够长期留下来工作, 尽管留得住在行业内还不是一个被量化的管理标准(在国外要考核部门主管下属的平均工作年限), 但是仅仅几个月就辞职的现象还是很常见。所以, 能不能留得住员工是老板的一块心病, 但是能不能在一个企业有长远的发展又何尝不是一个新员工的心病。任何人都希望可以预知自己的未来, 可是对于企业的未来更有预见性和决定性的企业家能否给员工设计一个可以预知的未来, 这是考验领导智慧和能力的关键。很多行业里的老板只是做一天看一天, 这根本无法很好地留住员工, 即使留住员工很大程度也是应付了事。在管理企业中笔者把“一年两年努力干, 三年五年开个店”当做员工的奋斗目标, 同时制定了一个员工可以持续发展的“5年5循环”战略, 这样每天员工都知道明年将在哪个方向成长, 哪个方向赚钱。

5. 员工的培养空间

汽车维修技术的更新周期已经提升到3年, 也就是说3年就要出现一批新技术, 这些新技术的消化人员一定是那些一线员工, 而新招来的人能不能具备后续的发展空间也是老板们要考虑的问题。这就要看新员工的基本知识技能有没有可发展的空间, 因此具有一定学历的毕业生仍然是企业招工的首选。员工的发展空间可以由其“战术深度”决定。任何一个人对于其所从事的工作岗位, 如何知道他的“战术深度”有一个非常方便的方法, 那就是5次追问法, 即对新招聘员工最熟的内容进行追问, 追问到第5次, 基本可以判断他的知识深度。

大家会发现, 即使最简单的问题, 也有很深的学问。在进行5次追问的时候, 记住要对他回答的第一句话进行主要追问, 因为这是一个人最熟练的知识点。一般人如果回答到第三或第四问时就已证明其具备了理解或者深知的能力, 事物的认知一般分为5个层级, 即知道、了解、理解、深知、创新创

造。如果一个人一方面具有足够的战术深度, 那么就基本具备以后的发展空间。

6. 员工可信度

任何一个企业都会有很多“需要内部了解”而“不需要外部了解”的秘密, 这些秘密虽然还不至于上升到企业秘密的高度, 但是如果员工处理不当确实会为企业带来损失, 所以“在其岗谋其政”还是必须具有的职业素质, 企业也愿意招收这些靠得住的人。这需要不断的积累, 不过古人已经给了我们方法, “微察问之, 以观其辞。穷之以辞, 以观其变。与之间谋, 以观其诚。明白显问, 以观其德。远使以财, 以观其廉。试之以色, 以观其贞。告之以难, 以观其勇。醉之以酒, 以观其态。”

通过这6步, 会有很多优秀的人才脱颖而出, 同时也会给普通人一个机会。这样我们就可以降低招聘成本, 提高招聘效率了。在初级人员短缺的现在, 一定会使企业赢在起跑线上。M

(上接第65页)

25%~50%; ③各种电子控制装置将大量增加, 如电子调节器、晶体管点火装置、夜间会车自动控制装置、雷达防撞、GPS导航系统和移动通讯系统等; ④柴油车、前轮驱动车、四轮驱动车、越野车数量增加; ⑤采用燃气涡轮装置以提高动力, 降低油耗的载重车增加; ⑥排放污染降低。

随着汽车各系统的改变, 汽车维修检测设备也必须有与之相适应的发展, 总的发展方向也是电脑化, 具体表现在新的系统、新的方法、新的标准要求和新的检测设备上。

以防抱死制动装置为例, 目前的低速制动台上测不出最大制动力, 而会被判为制动力不合格, 于是要求滚筒线速度能达到5~20km/h的高速制动台, 或者要求类似解码器的微机检测系统出台。发动机电喷系统也是如此, 由于滤纸式烟度计不能检测蓝烟、白烟, 且不能连续检测, 因此, 滤纸式烟度计将被新的透光式烟度计所取代。排放

标准的提高, 要求生产出小量程、高灵敏度的四气、五气分析仪。

我国的汽车维修业起步较晚, 基础相对薄弱, 还反映在劳动工具上, 一把大锤、一把手钳加上几只螺丝刀, 就可以开个修理铺赚钱。多年来汽车保修设备的生产也多以机具类为主, 随着改革开放的不断深入, 一批批先进的进口汽车检测设备和仪器涌入国门。四轮定位仪、解码器、扫描仪、汽车专用示波器、汽车专用电表、发动机分析仪、尾气测试仪、电脑平衡机等这些昔日人们十分陌生的检测设备, 已经成为现代维修企业的必备工具, 而这些检测设备本身就是高科技化的产品, 是电子检测技术、电脑技术的高级集成物。要熟练地操作使用这些检测设备, 技术人员需要经过严格的培训、掌握正确的使用方法、充分发挥检测设备的各项功能, 并要掌握英语和电脑技术。

资讯、信息、网络化技术的发展, 使

各行各业都处于一个全新的发展时期, 汽车维修企业也不例外。随着科学技术的飞速发展, 汽车制造技术得到了突飞猛进地进步。汽车从结构到控制技术日趋高科技化, 汽车新品牌、新材料、新装备、新功能层出不穷。没有人能将数千种车型的维修资料、数据、程序记忆在大脑中, 这就要求汽车维修技术人员知识技术、经验以及对资讯的全面掌握。汽车维修专业互联网络的出现, 彻底打破了资讯传递在空间、时间上的局限, 能在第一时间最全面、最快速地将资讯迅速地传递到地球上每一角落。而互联网络在中国现代汽车维修行业中已崭露头角, 从国际汽车维修行业看, 维修企业技术资料查询、故障检测诊断、技术培训网络化, 已形成全面普及的局面。在维修信息综合管理、专家集体会诊、网上查询资料、网上解答疑难杂症、网上开展技术培训、网上购买汽车维修资料, 已经成为维修行业的基本特征。M